

## KESIAPAN UNTUK BERUBAH: *SELF-EFFICACY* DAN KOMITMEN ORGANISASI

Cika Vanny

Universitas Muhammadiyah Cirebon  
cikavanny@gmail.com

Ali Jufri

Universitas Muhammadiyah Cirebon  
jufri.ali2014@gmail.com

Imam Hadiwibowo

Universitas Muhammadiyah Cirebon  
imam.hadiwibowo@umc.ac.id

Khalifah Nurjannah

Universitas Muhammadiyah Cirebon  
khalifahnurjannah27@gmail.com

Puspa Dewi Yulianty

Universitas Muhammadiyah Cirebon  
puspadewi@umc.ac.id

### *Abstract*

*The extreme changes in the global environment and the emergence of the COVID-19 pandemic have created shock and readiness for individual employees and organizations to have a commitment to increase their abilities and knowledge in dealing with changes that occur. PT. Pegadaian (Persero) is currently carrying out a transformation that makes every employee need to have self-efficacy and high organizational commitment to support readiness to change. This study aims to determine the effect of self-efficacy and organizational commitment on the readiness to change employees of PT. Pegadaian (Persero) Pegadaian Branch Offices in the Cirebon Region. Respondents in this study were permanent employees of PT. Pegadaian (Persero) Pegadaian Branch Offices in the Cirebon Region, amounting to 80 people. The research method used is multiple linear regression analysis. The results showed that partially the variable self-efficacy had a positive and significant effect on the readiness to change variable, partially the organizational commitment variable It has a positive and significant effect on the readiness to change variable, and simultaneously the variables self-efficacy and organizational commitment positive and significant effect on the variable readiness to change employees of PT. Pegadaian (Persero) Pegadaian Branch Offices in the Cirebon Region.*

*Keywords: Organizational Commitment; Readiness to Change; Self-Efficacy*

## **PENDAHULUAN**

Munculnya perubahan-perubahan dalam ekonomi global dan pandemi covid 19 perlu adanya kesiapan dari berbagai pihak, yang paling utama adalah kesiapan para karyawan yang merupakan motor penggerak seluruh aktivitas perusahaan. Keberhasilan perubahan sebagian besar dipengaruhi oleh individu/orang yang

terlibat dalam proses perubahan, kesiapan individu untuk berubah sangat penting untuk membantu atasan memahami dan mempersiapkan proses perubahan secara efektif serta untuk menangani penolakan karyawan untuk berubah secara efektif (Wustari, 2012). Menurut Hanpachern (1997), sikap yang ditunjukkan oleh karyawan dalam menghadapi perubahan ditentukan oleh kesiapan untuk berubah. Secara teoritis, kesiapan untuk berubah bisa di lihat dari sejauh mana para individu siap secara mental, psikologis, atau fisik serta mampu untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan organisasi.

Desy & Akhmad (2016) Kesiapan dalam menghadapi perubahan merupakan hal penting yang perlu benar-benar diperhatikan ketika perusahaan ingin melakukan perubahan. Holt, et al (2007) mendefinisikan kesiapan adalah kepercayaan karyawan bahwa mereka mampu melaksanakan perubahan yang diusulkan (*self-efficacy*), perubahan yang diusulkan tepat untuk dilakukan organisasi (*appropriateness*), pemimpin berkomitmen dalam perubahan yang diusulkan (*management support*), dan perubahan yang diusulkana memberikan keuntungan bagi anggota organisasi (*personal benefit*). Namun setiap orang akan bereaksi berbeda terhadap setiap perubahan, perubahan tersebut dapat disambut dengan baik oleh beberapa orang, namun akan selalu ada juga orang yang menolak dan tidak menginginkan perubahan (Bovey & Hede, 2001).

Individu yang memiliki kesiapan untuk berubah akan memiliki kesiapan untuk mempromosikan, bersedia untuk berubah, dan berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan organisasi (Hanpachern, 1997). Sementara ketidaksiapan anggota organisasi atau karyawan dapat memunculkan reaksi negatif, seperti sabotase, absensi, dan pembatasan kinerja (Bouckenooghe & Devos, 2008). Pegadaian saat ini memiliki banyak karyawan yang tersebar di seluruh kantor cabang di Indonesia, salah satunya adalah kantor cabang pegadaian yang ada di wilayah Cirebon. Setiap karyawan yang di tugaskan di kantor cabang maka perlu menguasai segala perubahan yang ada, karena dapat dikatakan bahwa mereka adalah garda terdepan perusahaan yang berhubungan langsung dengan nasabah, terlebih tidak semua karyawan Pegadaian berusia muda dan mampu menerima perubahan yang ada, apalagi perubahan dalam bentuk teknologi informasi dan komunikasi.

Dampak Covid-19 bahkan membuat perusahaan pembiayaan (*multifinance*) harus melakukan restrukturisasi. Hingga Agustus 2020 OJK mencatat terdapat 182 perusahaan pembiayaan telah menerima permohonan restrukturisasi sebanyak 4,82 juta kontrak. Mereka kesulitan menagih angsuran dari debitur, selain karena dampak Covid-19 hal itu juga karena adanya larangan pemda kepada perusahaan pembiayaan lainnya. Jadi perusahaan pembiayaan harus tetap bayar cicilan utang ke perbankan, namun jumlah restrukturisasi pembiayaan dari nasabah jugan cukup besar. Namun Industri gadai yang termasuk dalam Lembaga Keuangan NonBank justru di nilai naik pesat meski dalam kondisi pandemi Covid-19. Adanya tekanan ekonomi saat ini membuat sebagian besar masyarakat Indonesia membutuhkan uang

tunai untuk tetap bertahan, apalagi saat ini banyak masyarakat yang memiliki sedikit pendapatan sehingga layanan gadai menjadi solusi aman bagi mereka tanpa harus kehilangan aset bendanya.

Data Otoritas Jasa Keuangan (OJK), pada Agustus 2020 pembiayaan industri gadai mencapai Rp. 56,67 triliun, tumbuh dibandingkan Agustus 2019 senilai Rp. 45,85 triliun. Di awal Agustus 2020 bahkan penyaluran pembiayaan Pegadaian tumbuh sampai 23,16% (yoy) dari Agustus di 2019, sedangkan untuk perusahaan swasta penyaluran pembiayaan tumbuh 85,57% (yoy) dibanding 2019. Maka dapat dikatakan naiknya nilai pembiayaan industri gadai merupakan salah satu alasan yang membuat aset industri gadai tumbuh subur saat ini. Jumlah nasabah industri gadai juga naik di tahun 2020, pada bulan April 2020 PT. Pegadaian (Persero) mencatatkan pertumbuhan nasabahnya sebanyak 14,73 juta jiwa, pada Mei 2020 jumlahnya naik menjadi 14,90 juta jiwa. Jadi naiknya jumlah nasabah di Pegadaian itulah yang akhirnya menjadi salah satu alasan banyak tumbuh perusahaan gadai swasta di Indonesia. Pada Agustus 2020 bahkan tercatat 49 perusahaan gadai swasta telah memiliki Surat Izin Usaha Gadai dari OJK, dan perusahaan lain yang masih mengurus izin tercatat berjumlah 80 perusahaan, data tersebut diperoleh dari Perkumpulan Perusahaan Gadai Indonesia (PPGI).

Mengantisipasi perubahan tersebut, Pegadaian memunculkan konsep G-5star. Pegadaian melakukan perubahan nilai budaya, yang awalnya INTAN (Inovatif, Nilai moral tinggi, Terampil, Adi layanan, Nuansa citra) berubah menjadi *G-Values* (*Integrity, Professional, Mutual Trust, Customer Focus, Social Values*) yang ditetapkan sejak 11 Desember 2018 berdasarkan Peraturan Direksi No.114/DIR IV/2018 tentang Budaya Perusahaan. Nilai budaya *G-Values* tersebut perlu dijadikan pedoman oleh seluruh insan Pegadaian sehingga dapat mendukung terwujudnya visi misi Pegadaian. Kemudian apakah karyawan *ready or notready* untuk menghadapi perubahan ini?. Hal ini tentu perlu menjadi perhatian penting bagi Pegadaian, karena dengan adanya perubahan-perubahan tersebut perlu adanya kesiapan dari berbagai pihak, yang paling utama adalah kesiapan para karyawan yang merupakan motor penggerak seluruh aktivitas perusahaan. (Mangundjaya, 2011) menyatakan bahwa keberhasilan perubahan sebagian besar dipengaruhi oleh individu/orang yang terlibat dalam proses perubahan, kesiapan individu untuk berubah sangat penting untuk membantu atasan memahami dan mempersiapkan proses perubahan secara efektif serta untuk menangani penolakan karyawan untuk berubah secara efektif. (Widiarti & Baidun, 2016) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa dalam upaya melakukan perubahan perusahaan harus memperhatikan kesiapan dalam menghadapi perubahan. Dengan demikian penelitian ini bertujuan untuk melihat kesiapan karyawan Pegadaian dalam menghadapi perubahan yang ekstrim dan dinamis, dipandang dari kemampuan *Self Efficacy* karyawan dan *Komitmen Organisasi*.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### ***Self Efficacy***

*Self efficacy* diartikan sebagai evaluasi diri dari kompetensi seseorang untuk berhasil melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan (Bandura, 1993). Efikasi diri mengacu pada persepsi kemampuan individu untuk mengatur dan melaksanakan tindakan untuk menampilkan keterampilan tertentu. Dengan demikian diharapkan individu karyawan percaya bahwa dirinya memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas yang spesifik dengan baik (Greenberg, 2011:152). Pengukuran instrument dilakukan berdasarkan pendapat Brown dkk (dalam Manara, 2008: 36) indikator dari *self efficacy* mengacu pada dimensi *self efficacy* yaitu level/magnitude, strength dan generality.

### **Komitmen Organisasi**

Meyer & Allen (1990) menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang karyawan mengalami rasa kesatuan dengan organisasi mereka. Lebih lanjut lagi, komitmen organisasi juga merupakan suatu kemauan individu untuk bersama organisasi yang memiliki tiga karakteristik utama, yaitu antara lain *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*.

### **Kesiapan Untuk Berubah**

Holt, et al (2007) mendefinisikan kesiapan untuk berubah sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi, proses, konteks, dan individu yang terlibat dalam suatu perubahan, merefleksikan sejauh mana kecenderungan individu untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini. perubahan yang terjadi akan memunculkan dua sikap yaitu positif atau negatif. Sikap positif ditunjukkan dengan adanya kesiapan untuk berubah dan sikap negatif ditunjukkan dengan adanya penolakan terhadap perubahan.

### **Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap Kesiapan Untuk Berubah**

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah, diantaranya adalah *self efficacy* dan komitmen organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Andrew & Mohankumar, 2017), tingkat *self efficacy* yang tinggi juga dapat terungkap dengan tingginya target yang diberikan kepada karyawan yang pencapaiannya mengarah pada tingkat motivasi yang tinggi dan menjadi sebuah proses siklus. Namun justru hal itu berbanding terbalik dengan kondisi di kantor cabang Pegadaian wilayah Cirebon. Target yang ditetapkan untuk kantor cabang di wilayah Cirebon selalu naik setiap tahunnya, dan karyawan dituntut untuk mencapai target yang diinginkan. Namun dengan adanya ekspansi produk, ternyata

karyawan kesulitan mencapai target karena banyaknya jenis layanan yang perlu dilakukan di kantor cabang, dan mereka merasa kurang yakin mampu mengikuti perubahan yang ada.

(Cunningham, et al., 2002; Emsza et al., 2016) menyebutkan karyawan yang memiliki *self efficacy* yang tinggi terhadap perubahan dan memiliki kontribusi yang besar terhadap intervensi perubahan akan memudahkan organisasi untuk melakukan perubahan. Semakin tinggi kepercayaan diri yang dimiliki oleh karyawan maka semakin mudah pula karyawan tersebut menerima perubahan yang dilakukan oleh organisasi. Perubahan organisasi akan berdampak baik bagi organisasi maupun individu dalam organisasi tersebut apabila perubahan tersebut dapat diterima.

(Cunningham et al., 2002) menyebutkan bahwa karyawan yang memiliki *self efficacy* yang lebih tinggi terhadap perubahan dan memiliki kontribusi yang lebih besar terhadap intervensi perubahan akan memudahkan organisasi untuk melakukan perubahan. (Bandura, 1997) mengartikan bahwa *self efficacy* merupakan salah satu kemampuan mengatur diri individu. Efikasi diri mengacu pada persepsi kemampuan individu untuk mengatur dan melaksanakan tindakan untuk menampilkan keterampilan tertentu. *Self efficacy* secara umum adalah seseorang percaya bahwa dirinya memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas yang spesifik dengan baik (Greenberg, 2011:152). Selain itu ada banyak penelitian yang menyatakan bahwa *self-efficacy* merupakan salah satu faktor penting bagi karyawan dalam menghadapi suatu perubahan, penelitian tersebut membuktikan adanya hubungan antara *self-efficacy* dengan kesiapan untuk berubah, semakin tinggi efikasi diri karyawan maka semakin siap untuk perubahan organisasi dan karyawan mengerahkan kinerja yang lebih baik dan lebih tinggi ((Susanto, 2018); (Emsza et al., 2016); (Andrew & Mohankumar, 2017); (Priambodo et al., 2019); (Budiani et al., 2020).

**H1: *self-efficacy* berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah.**

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kesiapan Untuk Berubah**

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Widiarti & Baidun, 2016) disebutkan bahwa salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kesiapan dalam menghadapi perubahan yaitu komitmen organisasi. (Madsen, S. R. et al., 2013) juga menyatakan bahwa individu yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan cenderung mendukung perubahan yang dilakukan oleh organisasinya. (Allen & Meyer, 1990) menyebutkan bahwa komitmen organisasi dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang karyawan mengalami rasa kesatuan dengan organisasi mereka. Menurut Sopiah (2008) komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis pada karyawan yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota

organisasi. Ada banyak penelitian yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi suatu perubahan ((Widiarti & Baidun, 2016); (Mangundjaya, 2011); (Suwaryo et al., 2016); (Zulkarnain & Hadiyani, 2014); (Pramadani & Fajrianthi, 2012)).

Zulkarnain & Sherry (2014) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa komitmen organisasi dan *employee engagement* adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah. Kesiapan karyawan untuk berubah merupakan salah satu hal penting dalam pencapaian kesuksesan perubahan organisasi. Karyawan sebagai elemen dari perusahaan harus memiliki kesiapan untuk berubah sehingga pelaksanaan usaha perubahan dapat berjalan dengan sukses. Karyawan yang *engaged* dan komit akan menunjukkan perilaku seperti mengemukakan ide-ide baru dalam pekerjaannya, bersikap antusias terhadap pekerjaannya, berinisiatif, aktif mengembangkan diri, orang lain maupun perusahaan, secara konsisten melampaui tujuan dan harapan.

Desy & Akhmad (2016) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa komitmen organisasi akan menentang perubahan organisasi jika karyawan hanya memikirkan keuntungan yang diperolehnya dalam organisasi, sehingga karyawan tersebut tidak peduli dengan organisasinya, mereka hanya mengestimasi untung dan rugi dalam keanggotaannya dalam organisasi. Oleh karena itu perlu adanya komitmen dari para individu atau karyawan untuk membantu keberhasilan perubahan organisasi. Selain itu Ayu dan Fajrianthi (2012) dalam penelitiannya membuktikan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif dan normatif akan cenderung mendukung perubahan organisasi sehingga kesiapan untuk berubah yang dimiliki karyawan juga akan muncul.

## **H2: komitmen organisasi berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah.**

### **Pengaruh *Self Efficacy* Dan Komitmen Organisasi Kesiapan Untuk Berubah**

Dalam penelitian (Mangundjaya, 2011), disebutkan bahwa keberhasilan perubahan sebagian besar dipengaruhi oleh individu/orang yang terlibat dalam proses perubahan. Kesiapan dalam menghadapi perubahan merupakan hal penting yang perlu benar-benar diperhatikan ketika perusahaan ingin melakukan perubahan (Widiarti & Baidun, 2016).

(Holt et al., 2007) mendefinisikan kesiapan untuk berubah sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi, proses, konteks, dan individu yang terlibat dalam suatu perubahan, merefleksikan sejauh mana kecenderungan individu untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini. Sedangkan (Hanpachern et al., 1998) menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan sejauh mana

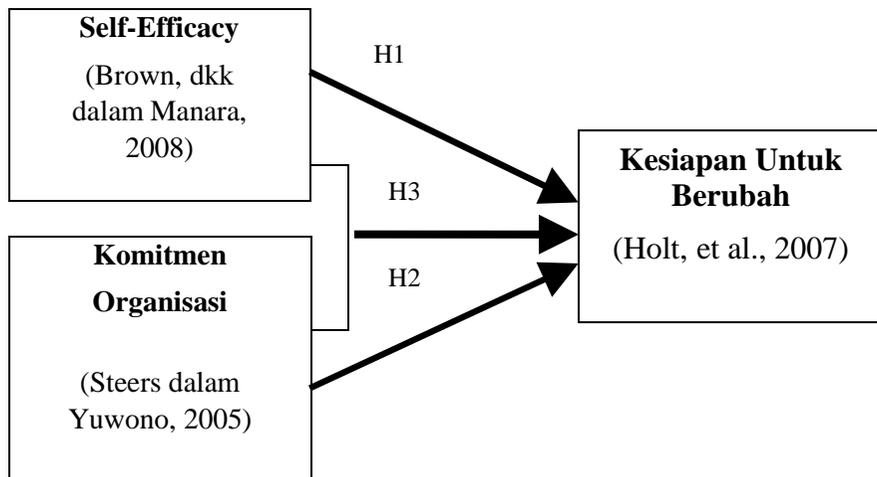
karyawan siap secara mental, psikologis atau fisik, sedia untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan organisasi. Terutama lebih merujuk pada kondisi dimana karyawan akan memiliki skor yang tinggi pada dukungan dan partisipasi dalam perubahan. Belum pernah ada penelitian yang melibatkan dua variabel bebas *self efficacy* dan komitmen organisasi, yang mempengaruhi variabel terikat kesiapan untuk berubah, karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan melibatkan tiga variabel tersebut.

Selain perlu memiliki *self efficacy*, menurut penelitian yang dilakukan oleh (Widiarti & Baidun, 2016) salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kesiapan dalam menghadapi perubahan yaitu komitmen organisasi. (Suwaryo et al., 2016) mengatakan bahwa dalam sebuah organisasi tidak cukup jika hanya memiliki karyawan yang berbakat dan menunjukkan kinerja yang baik saja, tetapi perlu juga mempertahankan karyawan untuk bekerja dalam organisasi lebih lama agar dapat memperoleh manfaat dari upaya karyawannya. Untuk menunjang keberhasilan perubahan organisasi perlu adanya komitmen organisasi yang tinggi. (Allen & Meyer, 1990) juga menyatakan bahwa karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi akan tetap berada dalam organisasi untuk bekerja dengan rajin, melindungi aset organisasi, dan percaya dalam mencapai tujuan organisasi.

**H3: *self-efficacy* dan komitmen organisasi mempengaruhi kesiapan untuk berubah**

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan Teknik observasi, wawancara dan kuesioner. Instrumen pada penelitian ini mengadopsi literatur yang dikembangkan oleh peneliti-peneliti sebelumnya, sehingga instrumen ini dapat dipertanggung jawabkan terkait dengan validitas dan reliabilitasnya. Item pertanyaan variabel *self-efficacy* (X1) merujuk pada penelitian Brown, dkk (dalam Manara 2008:36). Item pertanyaan variabel komitmen organisasi (X2) merujuk pada penelitian Steers (dalam Yuwono, 2005). Dan Item pertanyaan variabel kesiapan untuk berubah (Y) merujuk pada penelitian (Holt et al., 2007). Populasi penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pegadaian di Wilayah Cirebon (CP. Cirebon, CP. Plered, CP. Jamblang, CP. Losari, CP. Ciledug, CP. Arjawinangun, dan CP. Klayan) dengan jumlah karyawan sebanyak 80 orang. Pada teknik pengumpulan data peneliti menggunakan teknik *non-probability sampling*. Jenis *non-probability sampling* dalam penelitian ini adalah *sampling jenuh* atau lebih dikenal dengan sebutan sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Sehingga sampel dalam penelitian ini adalah seluruh anggota populasi, yaitu karyawan tetap PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pegadaian di Wilayah Cirebon dengan jumlah sampel sebanyak 80 orang.



**Gambar 1. KERANGKA BERPIKIR**

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1.**  
**HASIL ANALISIS LINIER BERGANDA**

		Coefficient <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	6,347	3,156		2,011	,048
	Self-Efficacy	,238	,110	,286	2,160	,034
	Komitmen Organisasi	,332	,108	,406	3,066	,003

a. Dependent Variable: Kesiapan untuk Berubah

Sumber: Hasil Output SPSS Statistics 25

Nilai koefisien sebesar 6,347 menyatakan bahwa konstanta bernilai positif artinya jika tidak terdapat kenaikan nilai dari variabel *self- efficacy* (X1) dan komitmen organisasi (X2), maka kesiapan untuk berubah karyawan akan tetap. Nilai koefisien variabel *self-efficacy* (X1) sebesar 0,238, artinya adalah pengaruh *self-efficacy* adalah positif, semakin baik *self-efficacy* maka akan ada kecenderungan terjadi

peningkatan terhadap kesiapan untuk berubah karyawan. Nilai Koefisien variabel komitmen organisasi (X2) sebesar 0,332, artinya pengaruh komitmen organisasi positif ditandai dengan adanya tanda positif, semakin baik komitmen organisasi karyawan maka ada kecenderungan terjadi peningkatan kesiapan untuk berubah.

## Uji Hipotesis

### Uji F

**Tabel 2.**  
**HASIL UJI F (SIMULTAN)**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	441,807	2	220,903	28,199	,000 <sup>b</sup>
	Residual	603,193	77	7,834		
Total		1045,000	79			

a. Dependent Variable: Kesiapan untuk Berubah

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Self-Efficacy

Sumber: Hasil Output SPSS Statistics 25

Dari tabel 2 dapat dilihat hasil penelitian diperoleh nilai Fhitung sebesar 28,199. Ftabel dengan taraf signifikan 0,05 dengan derajat bebas (df1) = k dan (df2) = n-k-1 maka Fhitung bernilai (2;77) = 3,115366. Dengan hasil penelitian diperoleh nilai Fhitung sebesar 28,199 > Ftabel sebesar 3,115366. Sehingga dapat disimpulkan Ho ditolak dan Ha diterima, artinya variabel *self efficacy* (X1) dan komitmen organisasi (X2) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah karyawan (Y).

## PEMBAHASAN

### Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap Kesiapan Untuk Berubah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan untuk berubah karyawan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pegadaian di Wilayah Cirebon cenderung dalam kondisi baik, sehingga secara umum dapat dikatakan bahwa karyawan *ready* dalam menghadapi setiap perubahan yang ada. Kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan juga didukung oleh kondisi *self efficacy* karyawan yang cenderung sangat baik. Penelitian ini menunjukkan adanya hubungan antara *self efficacy* dengan kesiapan untuk berubah. Berneth (2004) mengidentifikasi *self efficacy* sebagai faktor penting untuk keberhasilan perubahan. Maka karyawan tentunya harus memiliki rasa percaya diri agar mampu mengikuti perubahan yang ada.

(Cunningham et al., 2002) juga mengatakan bahwa karyawan yang memiliki *self efficacy* yang lebih tinggi terhadap perubahan dan memiliki kontribusi yang lebih besar terhadap intervensi perubahan akan memudahkan organisasi untuk melakukan perubahan. Sehingga untuk mencapai keberhasilan perubahan maka perlu ada *self efficacy* yang tinggi dari para karyawan. Maka penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Emsza et al., 2016) yang menyatakan efikasi diri yang tinggi mempengaruhi perilaku kesiapan untuk berubah.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kesiapan Untuk Berubah**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi komitmen organisasi karyawan cenderung sangat baik, sehingga mendukung kesiapan untuk berubah. Hal itu membuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan dengan kesiapan untuk berubah. (Allen & Meyer, 1990) mengatakan bahwa dengan komitmen organisasi yang tinggi akan tetap berada didalam organisasi untuk bekerja dengan rajin, melindungi aset organisasi dan percaya dalam mencapai tujuan organisasi. Terlebih (Madsen, S. R. et al., 2013) juga menyatakan bahwa individu yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan cenderung mendukung perubahan yang dilakukan oleh organisasinya. Maka penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mangundjaya, 2011) dan (Zulkarnain & Hadiyani, 2014) yang menunjukkan hasil bahwa ada keterkaitan antara komitmen organisasi dengan kesiapan untuk berubah.

### **Pengaruh *Self Efficacy* Dan Komitmen Organisasi Kesiapan Untuk Berubah**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi *self efficacy* dan komitmen organisasi karyawan cenderung baik, sehingga mendukung kesiapan untuk berubah. Keberhasilan perubahan sebagian besar dipengaruhi oleh individu/orang yang terlibat dalam proses perubahan (Wustari, 2012). Perubahan yang dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan akan membawa banyak manfaat dalam jangka panjang apabila seluruh pihak yang terlibat percaya dan mau berkomitmen dalam proses perubahannya. Kesiapan untuk berubah menjadi hal penting dalam menciptakan kesuksesan perubahan (Armenakis, 1993). Individu atau karyawan yang memiliki kesiapan untuk berubah akan mau untuk mempromosikan, bersedia untuk berubah dan berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan organisasi (Hanpachern, 1997). Maka dapat disimpulkan bahwa hasil dalam penelitian ini yaitu terdapat pengaruh secara simultan antara *self-efficiency* dan komitmen organisasi terhadap kesiapan untuk berubah karyawan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pegadaian di Wilayah Cirebon.

## KESIMPULAN

Secara parsial, *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah karyawan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pegadaian di Wilayah Cirebon. Secara parsial, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah karyawan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pegadaian di Wilayah Cirebon. Secara simultan, *Self efficacy* dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah karyawan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pegadaian di Wilayah Cirebon. Kesiapan untuk Berubah Karyawan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pegadaian di Wilayah Cirebon dipengaruhi oleh pemberian *self efficacy* dan komitmen organisasi sebesar 42,3% sedangkan sisanya sebesar 57,7 % dipengaruhi faktor lain atau variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Karyawan perlu diberikan pendidikan dan komunikasi. Menurut Robbins (dalam Sembiring, 2019) komunikasi terbuka perlu diterapkan kepada seluruh anggota organisasi. Jelasnya informasi yang disampaikan sangat penting, baik tujuan dilakukan perubahan, alasan mengapa melakukan perubahan, maupun manfaat perubahan tersebut bagiseluruh anggota organisasi. Selain itu agen perubahan wajib dilatih sedemikian rupa sehingga dapat membantu dan memfasilitasi karyawan yang menghadapi kesulitan dalam upaya menyesuaikan diri dengan perubahan yang telah dilaksanakan. Jika perlu, agen perubahan dapat menyelenggarakan pelatihan atau seminar atau bentuk-bentuk lain guna meningkatkan pemahaman karyawan mengenai perubahan tersebut. Untuk meningkatkan *self efficacy* para karyawan maka perusahaan perlu memberikan dukungan penuh pada para karyawan, serta melibatkan karyawan secara langsung dalam proses perubahan. Jika diperlukan, perusahaan bisa memberikan seminar atau pelatihan yang mengutamakan pada penyelesaian suatu permasalahan yang umumnya terjadi ketika proses perubahan organisasi dilaksanakan. Sehingga ketika ada suatu permasalahan yang tidak terduga dan belum pernah dialami sebelumnya, para karyawan tetap percaya diri mampu mengambil tindakan yang tepat guna menyelesaikan permasalahan tersebut. Selain itu bisa juga di lakukan diskusi internal yang lebih mendalam bersama para karyawan untuk membahas permasalahan yang terjadi dalam perusahaan dan berusaha mencari jalan keluar terbaik.

Berneth (2004) mengidentifikasi *self efficacy* sebagai faktor penting untuk keberhasilan perubahan. Maka karyawan tentunya harus memiliki rasa percaya diri agar mampu mengikuti perubahan yang ada. Sehingga ketika ada suatu permasalahan yang tidak terduga dan belum pernah dialami sebelumnya, para karyawan tetap mampu mengambil tindakan yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Hal ini yang coba dilakukan oleh pegadaian dalam menghadapi perubahan dengan memacu karyawan untuk memiliki budaya *G-Values* (*Integrity, Professional, Mutual Trust, Customer Focus, Social Values*), sehingga

untuk mencapai keberhasilan perubahan maka perlu ada *self efficacy* yang tinggi dari para karyawan.

Untuk mendapatkan keberhasilan perubahan yang ideal maka perlu didukung oleh komitmen organisasi yang tinggi. Meyer & Allen (1990) mengatakan bahwa dengan komitmen organisasi yang tinggi akan tetap berada di dalam organisasi untuk bekerja dengan rajin, melindungi aset organisasi dan percaya dalam mencapai tujuan organisasi. Terlebih Madsen, dkk (2005) juga menyatakan bahwa individu yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan cenderung mendukung perubahan yang dilakukan oleh organisasinya. Dengan demikian diharapkan karyawan mampu menunjukkan perilaku seperti mengemukakan ide-ide baru dalam pekerjaannya, berinisiatif, aktif mengembangkan diri, orang lain maupun Pegadaian, dan secara konsisten melampaui tujuan dan harapan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. In *Work Orientations* (pp. 1–18). <https://doi.org/10.4324/9781351121149-6>
- Andrew, A., & Mohankumar, S. (2017). The relationship between Self-efficacy and Employee Readiness for Organizational Change. *International Journal of Engineering Research and General Science*, 5(1), 16–27
- Armenakis, A. A. Harris, S. G., & Mossholder, K. W. 1993. Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-703.
- Ayu Bianda Pramadani dan Fajrianthi. (2012). *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*. Vol. 1 No. 03, Desember 2012
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 28, 117-148
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*.
- Berneth, Jeremy. (2004), Expanding our understanding of the change message, *Human Resource Review*, Vol. 3 No. 1, 36-52
- Bouckenooghe, D., & Devos, G. (2008). Ready or not...? What's the relevance of meso level approach to the study of readiness for change. Ghent University, Faculty of Economic and Business Administration
- Bovey, W. H., and Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organizational Development*

Journal. 22(8), 372-382

Budiani, M. S., Mulyana, O. P., & Puspitadewi, N. W. S. (2020). Peran Kepercayaan Diri dan Kemampuan Multitasking terhadap Readiness to Change pada Mahasiswa. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 10(2), 150. <https://doi.org/10.26740/jppt.v10n2.p150-162>

Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377–392. <https://doi.org/10.1348/096317902321119637>

Desy Widiarti dan Akhmad Baidun. (2016). *Journal of Psychology* Vol. 4 No. 1 April 2016

Emsza, B., Eliyana, A., & Istyarini, W. (2016). The Relationship Between Self Efficacy and Readiness for Change: The Mediator Roles of Employee Empowerment. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3), 201–206. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n3s1p201>

Greenberg J. (2011). *Behaviour in Organizations*, 10th edition. Pearson Education Limited, Essex: England

Hanpachern, C. (1997). The extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. Dissertation. Colorado State University.

Hanpachern, C., Morgan, G. A., & Griego, O. V. (1998). An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 339–350. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920090405>

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>

Madsen, S. R., Miller, D., & John C. R. 2005. Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-233

Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2013). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 16(2), 213-234

- Manara. M. U. (2008). Pengaruh Self Efficacy terhadap Resiliensi pada Mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Malang : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
- Mangundjaya, W. L. H. (2011). Are Organizational Commitment and Employee Engagement Important in Achieving Individual Readiness for Change? *HUMANITAS: Indonesian Psychological Journal*, 9(2), 185. <https://doi.org/10.26555/humanitas.v9i2.344>
- Meyer JP, and Allen NJ. (1990). The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 63. No. 1. 1-18.
- Pramadani, A. B., & Fajrianti. (2012). Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Divisi Enterprise Service (DES) Telkom Ketintang Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 1 No 2(02), 102–109
- Priambodo, E. P., Darokah, M., & Diah Sari, R. E. Y. (2019). Peran Self Efficacy dan Iklim Organisasi dalam membentuk Employee Engagement melalui Komitmen Organisasi. *Psymphatic : Jurnal Ilmiah Psikologi*, 6(2), 213–228. <https://doi.org/10.15575/psy.v6i2.4974>
- Sembiring, J. (2019). Manajemen Perubahan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 9(1), 1–17
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, Y. K. (2018). Kepemilikan Saham, Kebijakan Dividen, Karakteristik Perusahaan, Risiko Sistematik, Set Peluang Investasi Dan Kebijakan Hutang. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 13(3), 195–210. <https://doi.org/10.34208/jba.v13i3.236>
- Suwaroyo, J., Daryanto, H. K. K., & Maulana, A. (2016). Organizational Culture Change and its Effect on Change Readiness through Organizational Commitment. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 22(1). <https://doi.org/10.20476/jbb.v22i1.5431>
- Widiarti, D., & Baidun, A. (2016). PENGARUH MODAL PSIKOLOGIS , KOMITMEN ORGANISASI DAN PERUBAHAN HIMPSI DKI Jakarta UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. *Journal, Tazkiya Vol, Psychology*, 4(1), 89–102

- Wustari L.H. Mangundjaya. (2012). Are Organizational Commitment and Employee Engagement Important in Achieving Individual Readiness For Change?.*Jurnal Humanitas* Vol. IX No.2 185-192 Faculty Of Psychology University Of Indonesia
- Yuwono I, dkk. (2005). Psikologi Industri dan Organisasi. Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Erlangga
- Zulkarnain, -, & Hadiyani, S. (2014). Peranan Komitmen Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kesiapan Karyawan untuk Berubah. *Jurnal Psikologi*, 41(1), 17. <https://doi.org/10.22146/jpsi.6955>